

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES  
PÚBLICAS**

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO E DO *COACHING* NO  
DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO  
UM ESTUDO DE CASO NO BAZAR MIL COISAS**

**Lisiane Terezinha Costa da Silva**

**Lajeado, junho de 2014**

Lisiane Terezinha Costa da Silva

**A INFLUÊNCIA DA COMUNICAÇÃO E DO *COACHING* NO  
DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS NA ORGANIZAÇÃO  
UM ESTUDO DE CASO NO BAZAR MIL COISAS**

Monografia apresentada para o Curso de Comunicação Social, do Centro Universitário UNIVATES como parte da exigência para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ms. Márcia Werner

Lajeado, junho de 2014

## **AGRADECIMENTO**

Mais uma etapa da minha vida está sendo concluída. Por isso devo agradecer, em primeiro lugar, a DEUS por estar sempre ao meu lado, iluminando, dando forças para seguir em frente com determinação e coragem.

Aos meus queridos pais, João Osmar e Rosa, que souberam me educar para que me tornasse a pessoa que sou hoje e também me apoiaram durante todo o tempo em que estive cursando minha graduação.

Minhas irmãs Iara e Tânia e mano Maichel e suas famílias pela compreensão nas minhas ausências e por me ajudarem sempre que possível, incentivando e contribuindo para a realização deste trabalho.

Ao meu noivo Fernando, que esteve sempre ao meu lado, com muita paciência, amor e carinho.

A todos os professores que me ajudaram e passaram seus conhecimentos para que fosse possível chegar aqui.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Márcia Werner, por me auxiliar no andamento do trabalho.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que eu concluísse mais uma etapa de minha vida.

*“Podemos escolher entre ir para trás, em busca de segurança, ou ir em frente, em busca de crescimento. O crescimento deve ser sempre o escolhido, e o medo deve ser sempre dominado”.*

Abranham Maslow

## RESUMO

Esta pesquisa concentra-se no estudo sobre a comunicação e o coaching no desenvolvimento das competências na organização. Apresenta como objetivo geral, compreender o papel da comunicação e do *coaching* no desenvolvimento das competências dos funcionários da organização. Como objetivos específicos: esclarecer o que é *coaching*; investigar de que forma o processo de *coaching* contribuiu para a melhoria da comunicação dentro da empresa; analisar como o processo afetou os resultados da organização; avaliar de que forma o *coaching* contribuiu para o desenvolvimento das competências dos funcionários; verificar como as práticas e ferramentas de *coaching* podem ser utilizadas pelo profissional de Relações Públicas. Os aspectos teóricos são referentes aos conceitos de *coaching*, comunicação organizacional e relações públicas. O estudo foi caracterizado pela pesquisa qualitativa e quantitativa por meio de questionário e entrevista, pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, tendo como método o estudo de caso. Os dados foram analisados através da análise de conteúdo a partir de categorização segundo Bardin (2012). A pesquisa permitiu avaliar o processo de *coaching* e comunicação no Bazar Mil Coisas. Os resultados atenderam aos objetivos deste estudo, pois foi possível concluir que o processo de *coaching* contribuiu para o desenvolvimento das competências dos funcionários da organização. Conforme citado nos questionários e na entrevista, a comunicação e os relacionamentos melhoraram de forma significativa dentro da loja. As práticas de *coaching* podem favorecer a atividade de Relações Públicas, pois fará com que os resultados almejados pela organização sejam alcançados mais rapidamente.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. *Coaching*. Relações Públicas.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Organograma de comunicação organizacional integrada.....	25
Quadro 2 - Síntese das respostas dos questionários.....	45
Quadro 3 – Síntese da entrevista com gestor do Bazar Mil Coisas.....	45

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo.....	38
Gráfico 2 - Formação escolar.....	38
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na empresa.....	39
Gráfico 4 - Questão número 4 do questionário aplicado aos funcionários.....	39
Gráfico 5 - Questão número 5 do questionário aplicado aos funcionários.....	40
Gráfico 6 - Questão número 6 do questionário aplicado aos funcionários.....	41
Gráfico 7 - Questão número 7 do questionário aplicado aos funcionários.....	41
Gráfico 8 - Questão número 8 do questionário aplicado aos funcionários.....	42
Gráfico 9 - Questão número 9 do questionário aplicado aos funcionários.....	43
Gráfico 10 - Questão número 10 do questionário aplicado aos funcionários.....	43
Gráfico 11 - Questão número 11 do questionário aplicado aos funcionários.....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
1.1 Tema.....	11
1.2 Problema.....	11
1.3 Hipótese.....	12
1.4 Objetivos.....	12
1.4.1 Objetivo geral.....	12
1.4.2 Objetivos específicos.....	12
1.6 Justificativa.....	13
 <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	 <b>15</b>
2.1 <i>Coaching</i> : conceitos e usos.....	15
2.2 Tipos de <i>coaching</i> .....	18
2.2.1 <i>Coaching</i> de vida ( <i>Life Coaching</i> ).....	18
2.2.2 <i>Coaching</i> esportivo.....	18
2.2.3 <i>Coaching</i> de carreira.....	19
2.2.4 <i>Coaching</i> de negócios.....	19
2.2.5 <i>Coaching</i> executivo.....	19
2.3 Desenvolvimento do <i>coaching</i> nas organizações.....	20
2.4 Comunicação organizacional.....	23
2.5 Relações públicas e <i>coaching</i> .....	26
2.5.1 Característica estratégica das relações públicas.....	29
 <b>3 MÉTODO.....</b>	 <b>31</b>
3.1 Caracterização do ambiente de pesquisa.....	31
3.2 Tipos de pesquisa.....	31
3.3 Tipos de pesquisa quanto aos fins.....	32
3.4 Tipos de pesquisa quanto aos meios.....	33
3.5 Amostra.....	34
3.6 Técnicas e procedimentos de coleta de dados.....	34
3.6.1 Roteiro de entrevista.....	35
3.7 Técnicas de tratamento de dados.....	35
 <b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	 <b>37</b>



4.1 Categoria de análise.....	47
4.1.1 A influência do <i>coaching</i> no desenvolvimento da comunicação.....	48
4.1.2 Relacionamento interpessoal.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS .....	55
APÊNDICES.....	58
APÊNDICE A – Entrevista gestor.....	59
APÊNDICE B – Questionário.....	60
APÊNDICE C – Carta de anuência.....	62
APÊNDICE D – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	63

## 1 INTRODUÇÃO

O homem é um ser social, o qual necessita do relacionamento com outros de sua espécie para que, desta maneira, o mesmo possa realizar atividades bem sucedidas com a cooperação mútua entre os indivíduos. Diante disso, os seres humanos vivem em sociedade, que por sua vez é composta por instituições concretizadas em organizações. As organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com um mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito, os quais não poderiam ser alcançados apenas através do esforço individual (CHIAVENATO, 1981).

Diante de uma era de globalização e de conhecimento, cresce a competição e as exigências pela qualificação do funcionário. Cada vez mais, o profissional tem a necessidade de enfrentar novos desafios e padrões de produtividade. A educação, a qualificação profissional e pessoal torna-se fundamental para o seu crescimento e desenvolvimento.

Como resultado deste processo, as organizações precisam se dedicar, à inovação e à valorização das pessoas como forma de desenvolver-se, de perpetuar-se e de alcançar melhores resultados. Sendo assim, diante de um cenário altamente competitivo, as empresas sentem a necessidade de possuir equipes qualificadas, visando o sucesso. Portanto, torna-se fundamental a utilização de ferramentas que viabilizem o desenvolvimento de forma integrada e otimizada.

Em vista disso, nesta monografia serão abordados como a prática e o papel do *coaching*<sup>1</sup>, no sistema organizacional, pode ser um facilitador na aprendizagem, no aprimoramento de habilidades e competências de comunicação, desencadeando o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

O *coaching* se coloca como um processo que desenvolve competências para a busca da assertividade, poder de negociação, empatia, capacidade de improviso, domínio ou controle do medo de falar em público, dentre outras competências. No *coaching* voltado para comunicação, os benefícios buscam colaborar com a administração do tempo, trazendo superação dos obstáculos, obtendo excelência, tanto em trabalho individual quanto grupal, podendo alavancar significativamente os resultados e nível de satisfação.

Além de impactar no aumento da produtividade, a aplicação do *coaching* é vista como uma possibilidade de melhorar a comunicação, incentivando a dedicação e lealdade dos funcionários.

Esta monografia é dividida em cinco partes. A primeira apresenta a introdução, caracterização do problema, os objetivos e a justificativa. A seguir é apresentada a fundamentação teórica dividida em seis capítulos.

O primeiro capítulo aborda o conceito e usos do *coaching*, partindo da teoria de alguns autores como Chiavenato (1981, 2002) e Araujo (1999), os quais o definem como sendo o compromisso de uma pessoa em apoiar e ajudar o aprendiz para que esse possa atingir seus objetivos e alcançar os resultados.

O segundo capítulo baseado na obra de Percia e Cita (2011), apresenta o papel do *coaching* em diversos segmentos da vida, potencializando a performance e elevando resultados em todos os aspectos, sendo de carreira, de negócios, executivo, esportivo e de vida.

---

<sup>1</sup> *Coaching* refere-se ao processo realizado para desenvolver as habilidades e competências do ser humano tanto pessoal, quanto profissional (CLUTTERBUCK, 2008)

No terceiro capítulo é realizado um estudo sobre o desenvolvimento do *coaching* nas organizações, bem como os benefícios no desenvolvimento das competências de cada indivíduo. Os principais teóricos para fundamentar esse capítulo são Chiavenato (2002, 2008), Marques (2012) e Leme (2005).

O capítulo quatro exhibe a importância da comunicação organizacional fundamentada na obra de Kunsch (2009), Vieira (2004) e Simões (2001).

No quinto e sexto capítulos apresentam-se as características do profissional de Relações Públicas e as práticas de *coaching* no contexto organizacional, bem como as características estratégicas das Relações Públicas. Os principais autores usados para este embasamento são Kunsch (1997, 2003, 2009), Andrade (2001) e Simões (2001).

No processo metodológico utilizado para desenvolver esta monografia, é apresentado o tipo de pesquisa, quanto aos fins e aos meios, caracterização do ambiente da pesquisa, amostra, os procedimentos de coleta de dados e as técnicas de tratamento dos dados. Os autores usados para o embasamento teórico são Vergara (2007), Bardin (2012), Gil (2011), Goldenberg (2004) e Yin (2005).

Em seguida é exposta a análise dos dados com os resultados da pesquisa, e por fim, as considerações finais com as principais conclusões obtidas quanto à problemática e objetivos propostos.

## **1.1 Tema**

Comunicação e *coaching* no contexto organizacional.

## **1.2 Problemas de pesquisa**

- Como o *coaching* impacta no desenvolvimento organizacional?
- De que forma o *coaching* contribuiu para a melhoria da comunicação e relacionamento dentro da empresa?

- Como o *coaching* influencia no aprimoramento das competências pessoais e profissionais dos funcionários?
- Qual foi o benefício, na perspectiva dos gestores, gerado pelo treinamento em relação aos resultados?
- As práticas de *coaching* podem ser utilizadas pelo profissional de Relações Públicas?

### **1.3 Hipótese**

A realização deste trabalho tem como hipótese a ideia de que o processo de comunicação e *coaching* utilizam de ferramentas importantes para o líder desenvolver as competências de seus liderados. O *coaching* também ajuda a lidar com questões pessoais e profissionais, como a tomada de decisões estratégicas, o desenvolvimento da sua liderança com equipes e gestão, como também, a habilidade de comunicação com o pessoal e a questão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tais aspectos são apresentados mediante aplicação de um questionário aplicado aos funcionários do Bazar Mil Coisas e entrevista com o gestor.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

Compreender o papel da comunicação e do *coaching* no desenvolvimento das competências dos funcionários da organização em questão.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Esclarecer o que é *coaching*;

- investigar de que forma o processo de *coaching* contribuiu para a melhoria da comunicação dentro da empresa;
- analisar como o processo afetou os resultados da organização;
- avaliar de que forma o *coaching* contribuiu para o desenvolvimento das competências dos funcionários, e
- averiguar como as práticas e ferramentas de *coaching* podem ser utilizadas pelo profissional de Relações Públicas.

### 1.5 Justificativa

O tema escolhido justifica-se pelo fato da autora demonstrar grande interesse pela área de gestão de pessoas, gerenciamento e comunicação. O *coaching* é um assunto que contempla bem estes pontos e por se tornar um processo atual, resolveu-se trazê-lo para o meio acadêmico. Além disso, embora o número de publicações sobre o tema ter crescido, existem poucas pesquisas científicas sobre *coaching*.

Trata-se de um processo que auxilia os indivíduos a traçar suas metas e realizá-las por meio da potencialização dos talentos e competências de cada um, para melhorar o desempenho da organização.

O profissional de Relações Públicas, que se propuser a atuar como um *coach* estará apto a facilitar a vida pessoal ou profissional de seus clientes, potencializando conhecimentos adquiridos, bem como, explorando as maneiras de se apresentar em público com mais eficácia. Além disso, as atividades de relações públicas estão diretamente relacionadas as de recursos humanos, pois procuram estimular os diversos públicos potencializando os resultados positivos da empresa.

O profissional de Relações Públicas, que assumir um papel de liderança inovadora dentro da organização, terá a seu favor qualidades essenciais para a condução dos seus liderados, tais como autoconfiança para delegar as tarefas, monitorar e conduzi-las, ouvir e dar *feedback* a seus colaboradores,

compartilhando experiências e conhecimentos, motivando-os para o alcance de suas metas (MARQUES, 2012).

Embora seja crescente a busca pelo aperfeiçoamento pessoal e profissional por meio do processo de *coaching*, existem autores que acreditam que deveria haver mais estudos quanto aos benefícios proporcionados pelo método.

Conforme D'Abate<sup>2</sup> *et al.* (2003) e Russel e Adams<sup>3</sup> (1997) apud Ferreira (2008) existem questões imprecisas e incipientes sobre o processo de *coaching* no desenvolvimento das organizações e executivos.

Whitmore<sup>4</sup> (2005, apud Ferreira, 2008) acredita que o gestor deva manter seu papel original de líder, evitando identificar-se como um *coach* para que não haja resistência por parte dos funcionários acerca de novas atividades. Em vista disso, faz-se necessário pesquisar se de fato o *coaching* traz benefícios para a organização.

Portanto, este trabalho permite conhecimentos mais esclarecedores sobre *coaching* como sendo uma estratégia de comunicação e relacionamento, servindo para o desenvolvimento de experiências futuras e o aprimoramento do processo nas empresas.

---

<sup>2</sup> D'Abate, C.P.; Eddy, E.R.; Scott I. T. What's is a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review*; v. 2, n.4, p. 360-384, dez./2003.

<sup>3</sup> Russel, J. E. A.: Adams, D. M. The changing nature of mentoring in organizations: an introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior*, v. 51, p. 1-14, 1997.

<sup>4</sup> Whitmore, J. *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires. Piados, 2005.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão abordados os conceitos básicos sobre *coaching* e comunicação que servem de base para a elaboração do estudo.

### 2.1 *Coaching*: conceitos e usos

Existem diversas teorias que falam sobre a origem do *coaching* no contexto do desenvolvimento das competências das pessoas. Porém, de uma forma bem genérica, pode-se dizer que o termo está relacionado a persuadir ou conduzir.

De acordo com Clutterbuck (2008) o profissional de *coaching* atua como um estimulador externo que desperta o potencial interno da outra pessoa, através da paciência, perseverança e interesse, para ajudar os *coachees*<sup>5</sup> a acessar seus recursos internos e externos e, assim, melhorar seu desempenho. O autor segue descrevendo o termo como “[...] um veículo que leva o indivíduo na direção que deseja ir”.

Para Araújo (1999), o termo inglês *coach* tem origem no mundo dos esportes e designa o papel de treinador, preparador, "o técnico".

*Coaching* tem a seguinte definição para alguns autores:

---

<sup>5</sup> *Coachees* – são receptores de *coaching*, ou seja, clientes que passam pelo processo de *coaching* (CLUTTERBUCK, 2008).



*Coaching* é a conversa que leva à ação e à realização do que é almejado. Essa conversa ocorre no encontro entre o *coach* e o *coachee*, partindo de uma dinâmica de análise-reflexão e meta-ação (DUTRA, 2010, p.16).

*Coach* refere-se ao papel assumido por uma pessoa quando se pode ter início em dois momentos distintos: a) a pessoa procura apoio para resolver o problema ou realizar um projeto; b) alguém se oferece para apoiar uma pessoa ou um projeto (ARAÚJO, 1999, p. 25).

Araújo (1999, p. 25) também define *coaching* como “um processo que ativa as redes de cooperação, possibilitando que o capital humano (intelectual, emocional, energético) circule livremente dentro das organizações (escola, empresa)”. É uma ferramenta para lidar com a diversidade, tirando o máximo proveito das similaridades e das diferenças. A autora registra ainda “que todos os que trabalham numa organização têm a responsabilidade de desenvolver e fortalecer as redes internas e externas de suporte mútuo para os resultados e realização”. Afirma que “os executivos e os profissionais de recursos humanos precisam transformar esta responsabilidade em compromisso efetivo. É um trabalho de consciência e capacitação”.

*Coaching* é o nome correto dado ao processo de desenvolvimento de habilidades e competências de uma pessoa com o intuito de alcançar objetivos específicos, no âmbito pessoal e profissional (RICCI, 2006).

O termo *coach* “tem origem no campo esportivo e tem sido utilizado para designar o papel do técnico, aquele profissional que treina times de futebol ou basquete” (GIL, 2001, p. 282). Este termo passou a ser utilizado nas empresas não para designar um cargo, mas um papel profissional: “o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista a melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal”.

Para Marques (2012, p. 159) *coaching*:

É um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente), onde o coach apoia o cliente na busca de realizar metas a curto, médio e longo prazo, através da identificação e desenvolvimento de competências, como também do reconhecimento e superação de adversidades.

Chiavenato (2002, p. 41-42) cita que “o *coaching* é um relacionamento no qual o coach se compromete a apoiar e ajudar o aprendiz para que este possa

atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho”. Todavia, o *coaching* não significa apenas um compromisso com relação aos resultados, mas com a pessoa em si, com seu desenvolvimento profissional e sua realização pessoal.

O processo de *coaching* contribui para humanizar as organizações, ou seja, criar um clima organizacional de apoio e de desenvolvimento para gerar aprendizado e expansão dos potenciais de cada envolvido. Significa interagir com os liderados como pessoas com recursos internos a serem desenvolvidos e não como massificados. Esta interação contribui para a melhoria da equipe em busca da excelência, integração e disseminação dos conhecimentos, dando abertura para que tenham uma maior percepção da visão, da missão e dos valores da organização, gerando um processo contínuo de aprendizado, direcionados para um mesmo foco (DI STÉFANO, 2005). Entretanto, percebe-se que existem organizações e líderes que não têm uma gestão voltada ao ser humano, portanto, para que o processo ocorra e seja positivo na organização, é necessário que os mesmos estejam preparados para mudanças.

Segundo Krausz (2007), o conceito *coaching* de acordo com a literatura, é lançado por dois autores: Timothy Gallwey, professor de tênis, autor de um livro que aborda a prática esportiva como um jogo interior, desenvolvendo uma abordagem diferenciada de ajuda para as pessoas aperfeiçoarem sua capacidade de jogar tênis. O método era baseado no princípio da habilidade inata que o corpo humano possui de aprender a movimentar-se. O segundo autor é Thomas Leonard, contabilista e administrador financeiro bem-sucedido, procurado por clientes para discutir não apenas questões financeiras, mas também aspectos ligados à atividade profissional e planejamento de carreira.

O *coaching*, portanto, surge com a ideia de direcionar, levar o indivíduo a buscar os resultados para suas perguntas, possibilitando uma parceria entre o *coach* e *coachee* no alcance de resultados positivos em suas vidas, criando consequentemente, sentimentos de realização pessoal e profissional.

Embora a maioria dos autores apontados apresentarem os benefícios das práticas do *coaching*, há teóricos que questionam se existem resultados reais do processo mencionado.

## **2.2 Tipos de *coaching***

O *coaching* atua em diversos segmentos da vida, potencializando a performance e elevando resultados em todos os aspectos.

### **2.2.1 *Coaching* de vida / *Life coaching***

É um trabalho feito a partir de uma profunda interação entre o profissional e a pessoa que busca desenvolvimento pessoal, tendo como ponto de partida as metas que ele deseja atingir. Com início, meio e fim traçados, o processo privilegia as competências do envolvido e considera suas fragilidades e limitações, com o intuito de facilitar seu desenvolvimento. O método do *coaching* habilita a pessoa a dar andamento em seus projetos, mesmo após o tempo de acompanhamento com o profissional.

O *Coaching* de vida, também conhecido como *Life coaching*, segundo Buttazzi, (2011, p. 191) “é uma metodologia de mudança destinada a pessoas físicas, que buscam mudar de vida, pensar positivamente, agir e atingir objetivos pessoais, profissionais e qualidade de vida”. O *Life coaching* pode ser utilizado para trabalhar aspectos voltados aos relacionamentos, questões financeiras, familiares, físicas, pessoais, profissionais, entre outros.

### **2.2.2 *Coaching* esportivo**

O *coaching* esportivo é um processo que vem sendo muito aplicado no mundo todo, visando melhorar o desempenho dos atletas e complementar o trabalho dos treinadores por meio de estratégias que trabalham a motivação e o autoconhecimento dos indivíduos.

Como ressalta Matta, (2013):

o processo ajuda a desenvolver habilidades e gerenciar competências, podendo afirmar que é uma excelente alternativa de complementação para treinamentos esportivos de alta performance. Nesta área de atuação, o *coaching* tem como compromisso desenvolver a liderança, preparando cada atleta para ser líder de si mesmo. Por isso, a metodologia trabalha o amadurecimento emocional, a capacidade de tomar decisões e planejar

ações e a habilidade de elaborar estratégias eficientes para a superação de dificuldades dentro e fora de campo (MATTA, 2013, texto digital).

### **2.2.3 Coaching de carreira**

Para Costa (2011, p. 107), este processo, em conjunto com o seu profissional, busca através das técnicas de *coaching* auxiliar seu cliente a alcançar metas e objetivos dentro de sua carreira profissional. Com este foco, ele busca melhorar a atuação do *coachee* em seu meio de trabalho, fazendo com que o mesmo possa descobrir e explorar as melhores formas de se firmar como um profissional respeitável e com grandes chances de alcançar o sucesso.

### **2.2.4 Coaching de negócios**

É direcionado àqueles que precisam concentrar seus potenciais no desenvolvimento de seu negócio. Direcionado a empresários ou executivos que desejam desenvolver seu projeto dentro do mais cuidadoso planejamento, capacitando o cliente a perceber as nuances que, sozinho, seria incapaz. A ideia é habilitá-lo para perceber seus pontos fracos, juntamente com seu *coach*, a fim de estabelecerem planos de ação e mensuração de resultados, definindo valores e crenças e uma verdadeira reedição dos programas que possam estar atrapalhando o sucesso do seu empreendimento (COSTA, 2011, p. 113).

### **2.2.5 Coaching executivo**

Está relacionado ao mundo corporativo, desenvolvimento de empresas, organizações e pessoas em cargos de liderança. Auxilia o desenvolvimento de competências identificadas como prioritárias para o aprimoramento profissional, fazendo com que este executivo aprenda a desempenhar sua própria liderança.

Com o *coach* executivo, o profissional conseguirá definir suas metas e estratégias, tomará melhores decisões, ampliará suas habilidades para fortalecer seu desempenho gerando um efeito positivo para a empresa como um todo (SOUZA, 2011).

### 2.3 Desenvolvimento do *coaching* nas organizações

O tempo em que o funcionário era tratado apenas como um número a mais dentro da organização e que deveria cumprir todas as ordens sem questionar, não existe mais. Hoje, ele almeja ser tratado como o ser humano que é e ser considerado como elemento fundamental para o desenvolvimento da empresa ou de qualquer organismo do qual faça parte.

Para Marques (2012), no contexto organizacional, o líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por determinada tarefa de uma organização, e que, para tal, coordena um grupo de pessoas. Para os gestores atuais, são necessários não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder, sendo estas bem mais valorizadas, tanto pelas empresas como pelos funcionários.

Em vista disto, os desafios encontrados dentro de um ambiente corporativo são inúmeros, pois mudam constantemente. Devido a isto, as organizações estão valorizando cada vez mais os gerentes, gestores e diretores que possuem as habilidades que a liderança agrega ao profissional.

O autor destaca que um tipo de liderança que está sendo valorizada na organização é a que se alia ao *coaching* para potencializar o desenvolvimento das pessoas e os resultados dentro da empresa.

O Leader Coach tem o perfil de uma pessoa inspiradora, pois seus exemplos e profissionalismo são motivações para que os colaboradores produzam mais e melhor. Respeito, flexibilidade e motivação são as características que mais se adaptam, já que ele obtém a lealdade de seus liderados por não se impor e pela capacidade de ouvir e aceitar as contribuições de sua equipe (MARQUES, 2012, p. 36).

Dutra (2010) entende que os programas de *coaching* nas organizações devem começar preferencialmente pelo presidente. Este, apesar de ter seus talentos, utilizará o processo para aumentar seu valor e seu autodesenvolvimento. A utilização das técnicas do modelo de gestor-coach pelo líder maior conduzirá toda liderança a utilizar o *coaching* na gestão, pelo exemplo ou sinal positivo da atitude.

Krausz (2007) observa que umas das medidas adotadas para enfrentar este novo desafio do mercado é criar novas perspectivas de trabalho através de novos

conhecimentos e habilidades. Surge então um estudo que avalia a liderança exercida através do processo de *coaching* (treinador), uma ferramenta gerencial para as organizações.

Através do processo de *coaching* novas competências surgem, tanto para coach (aquele que treina) quanto para seu cliente, o coache (pessoa que é treinada, passando pelo processo de desenvolvimento). *Coaching* é mais do que treinamento, o coach permanece com a pessoa até o momento em que ela atingir o resultado. É dar poder para que a pessoa produza, para que suas intenções se transformem em ações que, por sua vez, se traduzam em resultados (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Marques (2012), o *coaching* é um processo que tem o poder de melhorar o ambiente organizacional, pois acredita e dissemina em seus ensinamentos que todos são responsáveis pela própria felicidade e pelo próprio bem-estar. Com isso a pessoa acaba procurando os caminhos que a levará ao objetivo desejado.

Por sua vez, o termo *coaching* é bastante usado nas organizações, tendo se tornado uma saída estratégica para as empresas, pois possibilita a formação de equipes de alta performance, atuando em função dos resultados esperados e ajustando-se às exigências do mercado.

Para Chiavenato (2008), quando se trata do termo *coaching*, pode-se observar que é um relacionamento que envolve duas pessoas, o líder e seu liderado, caracterizando o vínculo que impulsiona talentos, cria competências e estimula potencialidades. Com isso, quanto melhor a performance do indivíduo nas competências fundamentais exigidas na sua função, maior será sua efetividade no trabalho, e conseqüentemente, melhores serão os resultados obtidos. Neste sentido, os líderes são capazes de inspirar pessoas que os cercam para alcançarem seus mais altos níveis, e muitas vezes são chamados a assumir o compromisso de desenvolver, nos liderados, habilidades para que possam atuar com melhor desempenho.

Conforme destaca Gil (2008), o mercado está em constante mudança e necessita de pessoas que atentem a novas estratégias, que se adaptem a novos

hábitos. Os funcionários precisam passar por um processo de renovação, pois sentem necessidade de fazer algo diferente, não querem fazer sempre a mesma tarefa. Então, verifica-se que os mesmos possuem necessidades particulares que precisam ser supridas.

Hoje com todas as mudanças tecnológicas a organização a cada dia percebe o quanto é importante reter talentos, e gerir o seu capital humano, mas para isto são necessários meios que gerem condições para o desenvolvimento destas pessoas. Assim, pode-se observar o papel do coach dentro da organização.

Para que isto aconteça, segundo Marques (2012, p. 43) é importante que o líder crie um ambiente dentro da empresa propício ao desenvolvimento contínuo da equipe, tornando-a melhor, alcançando os resultados desejados. O autor diz ainda que “é preciso fazer com que os colaboradores se tornem autossuficientes e efetivos, sentindo-se motivados e empenhados na busca pelo seu próprio crescimento”.

O autor acrescenta ainda que é possível perceber este crescimento por meio do *feedback*<sup>6</sup>, uma ferramenta essencial no *coaching*, pois poderá ter acesso tanto ao que está ocorrendo ao seu redor, como também às opiniões de todos os envolvidos no processo. Assim, será possível aumentar a autoestima do grupo, gerando uma melhora na performance de todos.

Em vista disto, o *coaching* contribui diretamente para a aquisição e amadurecimento de competências. Segundo Dutra (2004), pode-se concluir que a competência é a capacidade que um indivíduo tem de realizar determinada tarefa, dependendo da sua vontade, do ambiente organizacional e das características específicas das situações em que a tarefa será executada.

Hoje, os funcionários estão precisando ir além de suas atividades, tendo muitas vezes, que executar o inesperado. Diante disto, o autor apresenta a dificuldade de precisar quais as tarefas que um funcionário irá realizar, pois na era

---

<sup>6</sup> *Feedback* – refere-se ao retorno, avaliação sobre o andamento do processo de *coaching* na organização, quais os resultados estão sendo alcançados (MARQUES, 2012).

do conhecimento não tem como vincular competência ao cargo, e sim, à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto e atendê-las de forma adequada.

O autor Leme (2005) apresenta competências como sendo o conjunto dos conhecimentos, das habilidades e atitudes correlacionadas, diferenciando uma pessoa da outra, representando os pilares das competências, definindo cada palavra como:

- Conhecimento: é o saber, é o que se aprende nas universidades, nos livros no trabalho,
- habilidade: é o saber fazer, é a forma como se utiliza o conhecimento no dia a dia, e
- atitude: é o querer fazer, é o que leva uma pessoa a fazer algo com habilidade e conhecimento.

O mesmo autor acrescenta ainda que para avaliar as competências em uma pessoa, deve-se observar suas ações, intenções e motivações relacionadas ao conhecimento, habilidade e atitude.

Com base no exposto acima, o processo de *coaching* nas organizações pode contribuir com a comunicação, na construção de relacionamentos interpessoais e no desenvolvimento das competências de cada indivíduo envolvido no processo.

## **2.4 Comunicação organizacional**

Nos dias atuais, uma era de transformações vem atingindo as mais diversas áreas científicas, envolvendo os mais diferentes segmentos sociais. Com isso, as relações humanas mudaram e trouxeram consigo novas possibilidades de interação entre os povos, tanto culturalmente quanto tecnologicamente.

Segundo Vieira (2004), o avanço tecnológico vem criando uma nova sociedade baseada na disseminação rápida e ampla da informação, onde a produção cultural, que era estrita aos meios tradicionais, democratizou-se



possibilitando o desenvolvimento de novas formas de comunicação, principalmente a organizacional.

A comunicação organizacional, de acordo com Vieira (2004, p. 37), “compreende um conjunto de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou junto à opinião pública”.

Simões (2001), por sua vez, descreve a comunicação como um meio de influência que gera mudança de comportamento entre o emissor e receptor, sendo uma forma de exercício do poder. Portanto, o autor descreve a comunicação como sendo uma ferramenta utilizada para influenciar o receptor a pensar conforme os objetivos do emissor.

Uma comunicação eficaz é fundamental para uma organização alcançar o sucesso de seus objetivos, para tanto “o Relações Públicas surge como elemento mediador entre a organização e a opinião pública, legitimando as práticas organizacionais pela conquista da credibilidade” (VIEIRA, 2004, p. 39).

Na organização, independente da sua estrutura organizacional ou de seu segmento, é necessário utilizar vários recursos oferecidos pela comunicação para alcançar os seus objetivos e compreender determinadas situações. O gestor deve conhecer o modo de pensar e agir, as necessidades de seus clientes (internos e externos), tarefa não muito fácil já que cada grupo tem a sua própria cultura.

Existem várias ferramentas na comunicação que são utilizadas para identificar e atender as necessidades dos clientes de uma determinada organização. Estas ferramentas constituem a Comunicação Organizacional, que segundo Kunsch (2009, p. 113),

compreende todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto.

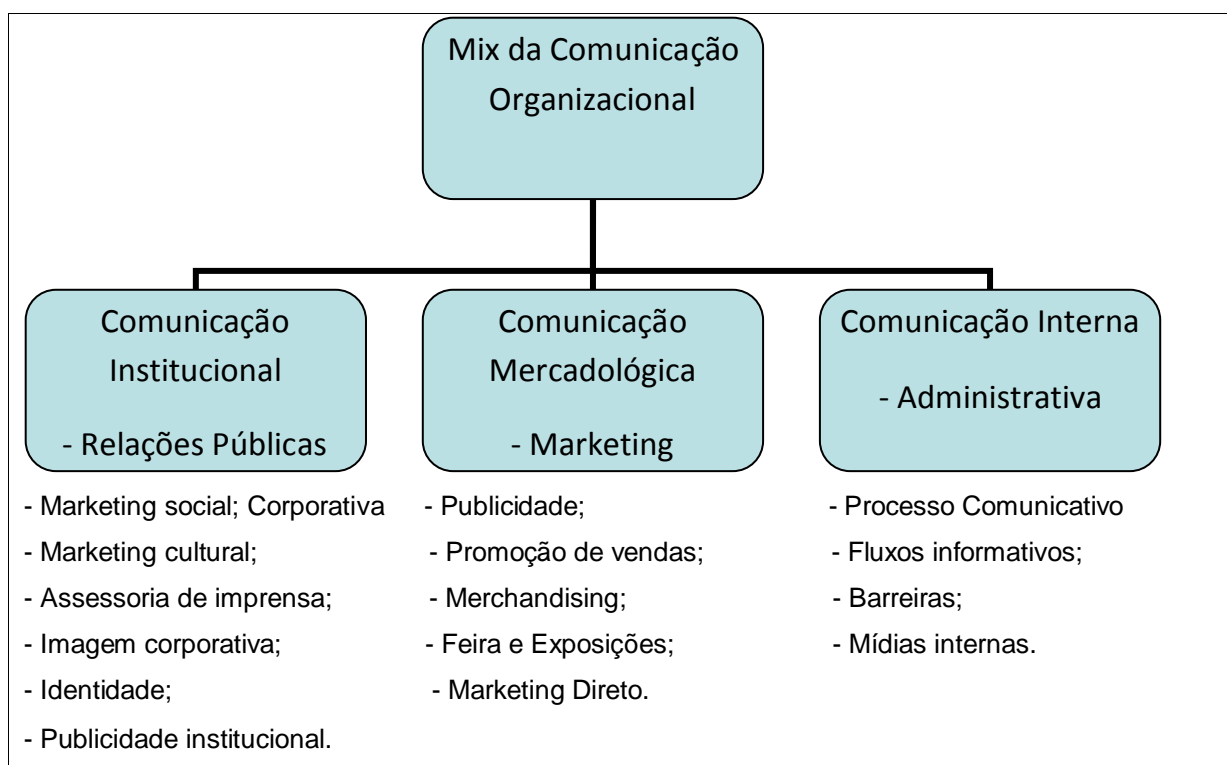
A Comunicação Organizacional é composta por, Comunicação Institucional (Relações Públicas); Comunicação Interna (Comunicação Administrativa) e

Comunicação Mercadológica (Marketing), que segundo Kunsch (2009) forma o *mix* da Comunicação Organizacional Integrada.

Para a autora, este composto procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas organizações, considerando todos os aspectos relacionados ao processo comunicacional próprio à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a dimensão da comunicação humana, além da função estratégica e instrumental.

O organograma abaixo apresentado por Kunsch (2009, p. 114), nos dá a ideia de como a gestão da comunicação organizacional pode estar inserida no setor de comunicação de forma integrada.

Quadro 1 – Organograma de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch, M. (2009, p. 114)

Assim, pode-se entender que a Comunicação Organizacional identifica e integra os diferentes tipos de comunicação, possibilitando a unificação dos processos comunicacionais dentro da organização, sendo importante ressaltar que todo o processo deve ser desenvolvido, primeiramente, no interior da empresa.

Com base no tema que é objeto deste estudo, percebe-se que o *coaching* está relacionado à comunicação organizacional. De acordo com Vieira (2004), a valorização do indivíduo é fator primordial, sobretudo nas ações de Relações Públicas. Se o funcionário estiver satisfeito o nível de produtividade aumenta, fazendo com que a empresa assegure sua credibilidade junto à opinião pública. Lembrando que o *coaching* pode ser aplicado tanto para indivíduos quanto para grupos, colaborando com a atividade de relações públicas que atuam com grupos específicos.

Para Vieira (2004, p. 51),

é cada vez mais claro que o diferencial em um mercado altamente competitivo não está em equipamentos, nem em produtos. O que realmente faz com que as organizações se perpetuem com sucesso ao longo dos anos são a cultura e as pessoas que a constroem.

Em vista do que foi abordado neste capítulo, conclui-se que a comunicação tem papel essencial nas organizações, contribuindo para o desenvolvimento de pessoas e lideranças.

## **2.5 Relações públicas e *coaching***

Neste capítulo serão abordados aspectos relacionados a relações públicas e *coaching*, procurando entender as relações entre as áreas.

Relações Públicas surgiu através da iniciativa de um jornalista, Ivy Lee, ao tentar melhorar a imagem do empresário John Rockefeller visto como um capitalista. Em tese, a tentativa de Ivy Lee foi mudar a identidade de negativa para positiva (ANDRADE, 2005).

Conforme Simões (1995) a atividade de relações públicas é a gestão da função política da organização. Neste sentido, o autor aborda as funções realizadas em benefício dos interesses comuns da organização com seus públicos.

Para o autor, todas as ações de relações públicas estão integradas aos aspectos políticos, de comunicação e conflito, tendo como consequência o desenvolvimento do contato entre a organização e os seus públicos.

Conforme a Associação Brasileira de Relações Públicas,

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da Alta Administração para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização pública e privada e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada direta ou indiretamente (SIMÕES, 1995, p. 82).

As Relações Públicas é umas das habilitações da comunicação, que, por sua vez, engloba o estudo de vários conceitos e práticas relacionadas ao ser humano, fazendo parte das Ciências Sociais e Humanas.

De acordo com Kunsch (1997), as relações públicas se inserem nas atividades organizacionais como um todo, tanto na estrutura administrativa como na de recursos humanos. Além disso, o profissional serve de apoio nos mais diversos contextos da organização, sendo social, econômico, cultural e político, em relação à comunicação.

Com a comunicação, a atividade de Relações Públicas procura difundir ideias e conceitos de organizações, além de evitar e gerenciar conflitos. Para tanto, é importante que as empresas saibam se comunicar com seus públicos, tanto internos como externo, criando meio de comunicação e relacionamentos para com eles.

Segundo Ferrari (2009, *apud* Kunsch, 2009) o relações públicas trabalha para administrar essa relação entre organização e seus públicos, a fim de estabelecer políticas de relacionamento, que mantenham o êxito desse processo. Para isso, é necessário que haja envolvimento e comprometimento entre os envolvidos no processo.

A autora destaca ainda que,

as relações públicas atuam para construir relacionamentos com públicos, que são grupos de pessoas cujo comportamento pode afetar as organizações ou ser por elas afetadas. Os públicos são o objeto da atividade de relações públicas e é para eles que desenvolvemos os relacionamentos, visando estabelecer o equilíbrio de interesse (FERRARI, 2009 *apud* KUNSCH, 2009, p. 247).

Para França (1997), cabe às Relações Públicas intermediar, administrar os relacionamentos institucionais e de negócios da organização, tanto com seus públicos internos quanto externos, seguindo princípios operacionais, mercadológicos e éticos, que se adaptem ao contexto de atuação de cada organização e sua cultura interna. Baseado nessa afirmação, pode-se dizer que este profissional atua dentro de uma política de relacionamento da organização, incluindo a comunicação como um todo.

Para Kunsch (2003, p. 109), “as relações públicas por meio da comunicação viabilizam o diálogo entre a organização e seu universo de públicos, sendo essa mediação uma de suas funções essenciais”.

Fazendo parte desse universo de públicos, está o público interno, ou seja, os funcionários, que para Kunsch (2009) trata-se de um público estratégico e multiplicador dos mais importantes de uma organização. Ele necessita de uma comunicação mais sólida, contínua e motivadora.

Para a mesma, o relacionamento interno é importante e reflete nas demais relações da organização. Sendo assim, a comunicação interna reforça a sua importância e as relações públicas legitimam o seu espaço como gestor de relacionamento.

A comunicação interna, segundo Curvello (2012, p. 22),

é o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de uma boa imagem pública.

Kunsch (2003) acredita na ideia de que toda e qualquer organização tenha uma política definida e justa em relação aos funcionários, devendo estes serem considerados como seres humanos e cidadãos e não organizações que buscam somente o sucesso econômico, deixando de lado os valores sociais.

Ainda, segundo Kunsch (2009), as relações públicas, juntamente com a área de recursos humanos, desenvolvendo trabalhos voltados aos funcionários, a única beneficiada será a própria organização, que se valerá de técnicas apropriadas para melhor atingir os objetivos propostos.

Todo esse trabalho voltado para a comunicação e o relacionamento dentro da organização, busca a harmonia entre os públicos a ela ligados, validando a visão de que as pessoas constituem o principal elemento de uma organização.

Levando em conta o que foi apresentado, o *coaching* no âmbito das empresas está voltado para atingir as metas como um todo, busca desenvolver as habilidades e competências individuais em cada equipe, favorecendo a comunicação interna, objetivando alcançar os objetivos planejados pela organização.

O *coaching* trabalhando junto com as relações públicas utiliza um método de perguntas para identificar os problemas específicos da comunicação e estabelecer um conjunto de metas de aperfeiçoamento. Ele se realiza por meio do desenvolvimento de competências de liderança, autoconfiança, iniciativa e comunicação, além da capacidade de lidar com adversidades.

Assim como as Relações Públicas, o *coaching* utiliza ferramentas com o objetivo de atender, de forma customizada, às necessidades da organização, através de planejamento, alinhamento estratégico, qualidade, otimização dos custos, além de desenvolver lideranças internas (BUTTAZZI, 2011).

### **2.5.1 Característica estratégica das relações públicas**

Tendo em vista as informações e conceitos sobre *coaching*, abordados anteriormente, e o entendimento da ênfase que está sendo dada neste trabalho, passa-se a desenvolver pontos relacionados às estratégias de Relações Públicas ligadas ao tema abordado.

As relações públicas precisam demonstrar sua contribuição como um valor econômico para as organizações, ou seja, suas atividades devem apresentar resultados e estarem alinhadas aos objetivos da organização. As estratégias servem para que as relações públicas possam ajudar as organizações a se posicionarem perante a sociedade, apresentando sua visão, missão e valores que norteiam seu presente e seu futuro, estando relacionadas com a visão de mundo da organização (KUNSCH, 2003).

Desta forma, é possível abrir um canal de comunicação entre a organização e seu público, construindo confiança e credibilidade, fortalecendo seu lado institucional. Neste sentido, as estratégias de relações públicas assessoram os líderes, identificando problemas e oportunidades relacionados com a comunicação e a imagem da organização no ambiente social.

Na visão de Fortes (1999, p. 119):

As relações públicas estratégicas destacam o inter-relacionamento entre escopo de mercado e os públicos, identificando as oportunidades e ameaças. No dia a dia, as relações públicas baseiam as suas ações numa série de decisões, de caráter interno e externo, necessárias diante de possíveis contingências ambientais.

As relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias para prever e enfrentar as reações dos públicos e da opinião pública em relação às organização.

Conforme Kunsch (2003), a função estratégica de relações públicas está diretamente ligada ao planejamento e à gestão da comunicação organizacional, devendo atuar em conformidade com outras áreas da comunicação, focando nos objetivos da organização. Desta forma, as relações públicas participam da gestão estratégica da organização, assessorando a direção na viabilização de sua missão e de seus valores.

Para Simões (2001), o planejamento compreende a busca de se prever conjunturas e ações no micro e macroambiente organizacional, sendo formado pelo diagnóstico, prognóstico, assessoramento e implantação. Na atividade de relações públicas, a estratégia é fundamental para a garantia da qualidade do relacionamento da organização com seus públicos e para a criação de valores a serem seguidos pelos funcionários, clientes, fornecedores, que resultam na maximização dos resultados.

Diante disto, a ação estratégica de Relações Públicas, por meio de ações e do planejamento estratégico de comunicação, possibilita o desenvolvimento e o crescimento da organização e seus públicos.

### **3 MÉTODO**

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa, detalhando os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do presente estudo. São apresentados os tipos de pesquisas e os instrumentos para coleta de dados, que de acordo com Vergara (2007) é a explicação detalhada e exata de toda ação desenvolvida no método da pesquisa.

#### **3.1 Caracterização do ambiente de pesquisa**

O estudo foi realizado em uma empresa de Bazar, localizada na Avenida Benjamim Constant, 1374, Bairro Florestal na cidade, de Lajeado/RS. Fundada em 01 de março de 2010, atualmente o Bazar Mil Coisas conta com 16 funcionários. A escolha por essa empresa se deu por meio do contato com profissional da área de coaching, o mesmo indicou essa organização por estar realizando o processo com seus funcionários.

A empresa, além da matriz que é o foco de estudo desta pesquisa, possui duas filiais localizadas no município de Venâncio Aires/RS. A filial 1 possui sete funcionários e a filial 2 possui treze.

#### **3.2 Tipos de pesquisa**



O estudo caracteriza-se pela pesquisa qualitativa e quantitativa, pois busca compreender o tema abordado sob a percepção dos envolvidos. Para Goldenberg (1997, p. 14), “[...] na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória”.

Já a pesquisa quantitativa tem por objetivo quantificar opiniões, em forma de coleta de dados, através de questionários (OLIVEIRA, 1999). Objetiva medir o grau de realização dos funcionários após a realização do treinamento de *coaching*, pois ela se traduz por tudo aquilo que pode ser quantificável, ou seja, traduz em números as opiniões e informações, para então obter a análise dos dados e, posteriormente, chegar a uma conclusão.

### **3.3 Tipos de pesquisa quanto aos fins**

Segundo Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa exploratória, por se tratar de um tema pouco conhecido, proporciona maior familiaridade com o problema, através de entrevista e aplicação de questionários com pessoas envolvidas no processo aqui estudado.

A pesquisa descritiva procura descrever as características do *coaching*, partindo de técnicas de coletas de dados, como questionário e entrevista estratégica.

E, a pesquisa explicativa ensina sobre a utilização do *coaching* no âmbito organizacional. Tem como principal objetivo tornar as ações estudadas em dados de fácil compreensão, justificando e explicando os seus principais motivos e o “porquê das coisas” (GIL, 2011).

### 3.4 Tipos de pesquisa quanto aos meios

Como método de pesquisa, utilizou-se o estudo de caso por ser a melhor estratégia para responder as questões “como” e “por que” relacionadas ao desenvolvimento da comunicação e do *coaching* na organização. Para Yin (2005, p.32) “o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real”.

De acordo com o mesmo autor, os principais pontos a serem considerados pelo pesquisador na fase da coleta de dados para o estudo de caso são:

- fazer boas perguntas, visto que em uma pesquisa de estudo de caso questionar constantemente é um importante pré-requisito durante a coleta dos dados, não apenas antes ou após a atividade;
- ser bom ouvinte de modo que seja possível assimilar um grande número de novas informações, sem pontos de vista tendenciosos;
- ter habilidade o suficiente para que o propósito inicial da investigação não tome uma direção inesperada. Porém, se isso ocorrer, o pesquisador deve saber equilibrar a situação, adaptando o novo propósito com rigor, e
- compreender as questões que estão sendo estudadas, pois esta é a principal maneira para manter a meta original, entendendo seu propósito de investigação desde o início. Com isso, evita-se que passem despercebidos dados importantes durante o estudo. Deve-se, ainda, ser capaz de interpretar as informações coletadas e saber se as diversas fontes se contradizem e levam à necessidade de evidências adicionais.

Nesta pesquisa, o estudo de caso foi realizado com o intuito de analisar, observar e coletar informações acerca do tema tratado, para que fosse possível concluir se o processo de *coaching* é eficaz para o desenvolvimento da comunicação dentro da organização.

Foi realizada, também, uma pesquisa bibliográfica, que segundo Stumpf (2008, p. 51),

é o planejamento inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões.

Ainda foi realizada pesquisa em livros, sites e artigos para que fosse possível responder a questão sobre como as práticas de *coaching* podem ser utilizadas pelo profissional de Relações Públicas.

### 3.5 Amostra

O Bazar Mil Coisas possui atualmente dezesseis funcionários na loja Matriz, sendo a pesquisa realizada com oito que participaram do processo de treinamento de *coaching*. Os demais funcionários não participaram do processo de *coaching*, portanto, não poderiam ser sujeito da pesquisa.

Vergara (2007, p. 50) define que o universo de amostra é um “conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo”. Segundo o autor, o tipo de amostra pode ser probabilística ou não probabilística. Neste caso, trata-se de uma amostra não probabilística por tipicidade, ou seja, selecionam-se os elementos considerados representativos da população-alvo sobre a qual se quer aprofundar o conhecimento.

### 3.6 Técnicas e procedimentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi um questionário com doze questões, sendo três de dados de identificação, uma questão aberta e as demais fechadas.

O objetivo do questionário é obter as informações referentes à percepção dos colaboradores em relação ao desenvolvimento de suas competências e da comunicação antes e após a realização do processo de *coaching*. Deu-se a opção com a última pergunta, para que o funcionário escrevesse aspectos que tivesse

considerado mudanças após o processo de *coaching*, também para analisar possíveis considerações que não haviam sido mencionadas no questionário.

Além do questionário, foi realizada uma entrevista direcionada ao gestor da empresa que visa complementar as questões dirigidas aos funcionários, avaliando se houve ou não benefícios à organização.

### **3.6.1 Roteiro de entrevista**

As questões da entrevista foram desenvolvidas com base nos objetivos específicos e da teoria estudada, a fim de se obter informações necessárias para responder ao problema da pesquisa. Os principais assuntos abordados foram a influência do *coaching* e da comunicação sobre a performance profissional e pessoal, entendimento e benefícios da ferramenta utilizada no processo de *coaching*.

### **3.7 Técnicas de tratamento de dados**

Quanto às técnicas de tratamento de dados deve-se fazer a relação entre os objetivos e as formas de atingi-los, pois estes são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente com a interpretação dos dados (VERGARA, 2007). Os dados coletados através do questionário foram analisados conforme os objetivos estabelecidos para este estudo e demonstrados por meio de gráficos para um melhor entendimento.

As questões fechadas do questionário foram avaliadas de forma quantitativa através da exposição dos gráficos e as qualitativas por meio da técnica da análise de conteúdo, que segundo Bardin (2012) promove uma integração entre o conteúdo que é visível e o oculto, pretendendo compreender as comunicações para além do seu significado, ou seja, tudo o que é dito ou escrito é suscetível de análise.

O procedimento da análise de conteúdo organiza-se em torno de um processo de categorização, tendo neste estudo as categorias, a influência do *coaching* no desenvolvimento da comunicação e relacionamento interpessoal.

## **4 ANÁLISE DE DADOS**

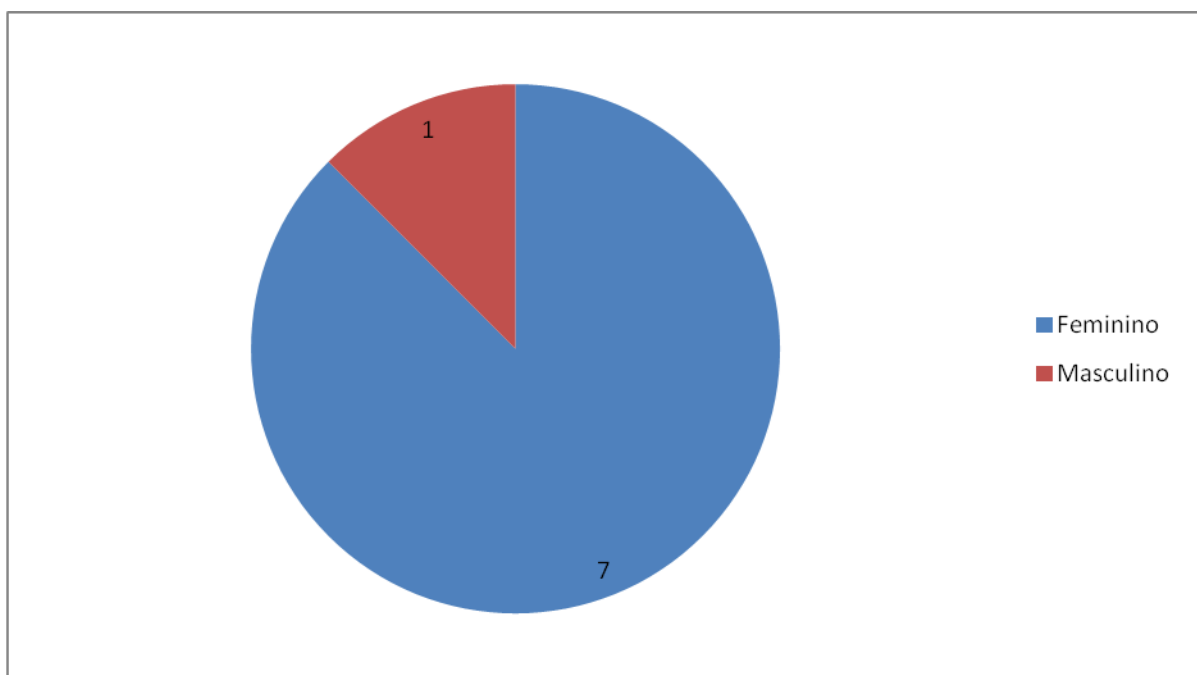
Neste capítulo são relatados e analisados os dados da pesquisa que foi intermediada pela entrevista (APÊNDICE A) e questionário (APÊNDICE B) respondidos por oito funcionários do Bazar Mil Coisas, na cidade de Lajeado/RS.

Os resultados servem para avaliar aspectos relacionados aos objetivos e às questões desta pesquisa. Os mesmos são demonstrados por meio de gráficos para melhor interpretação, utilizando-se da análise quantitativa e qualitativa.

Visando análise das respostas, foi elaborada uma síntese das respostas de cada funcionário, bem como a síntese da entrevista com a diretora da empresa, para facilitar e preservar a identificação, os participantes foram denominados de A, B, C, D, E, F, G e H.

A seguir a análise dos gráficos referente aos questionários.

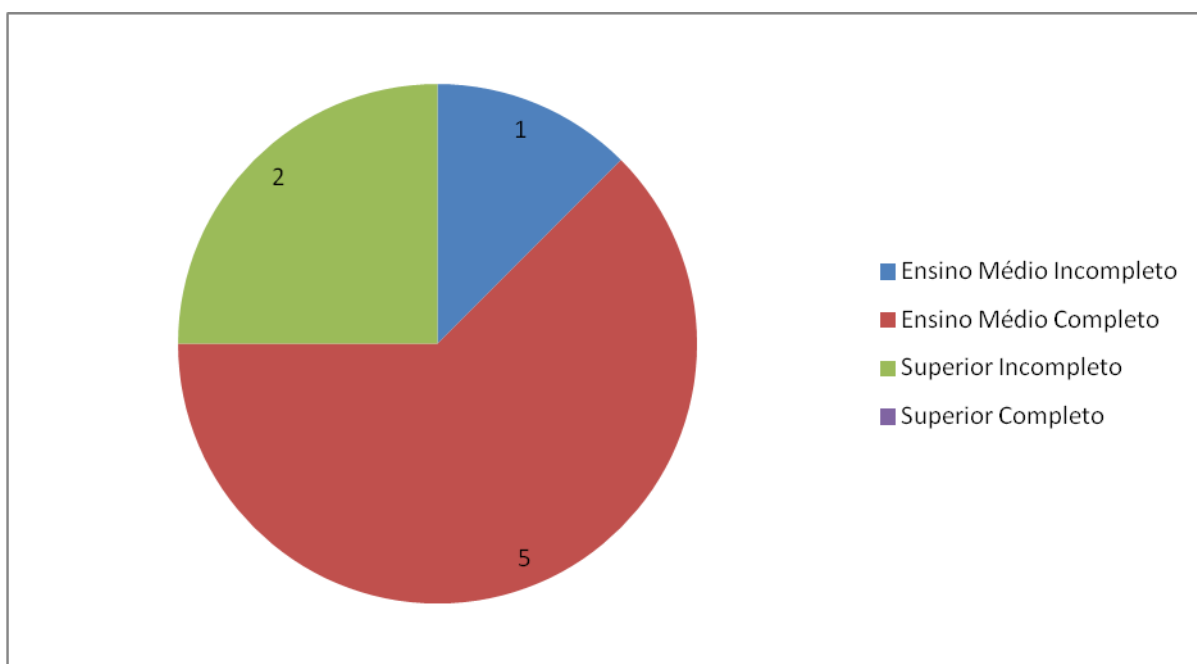
Gráfico 1- Sexo



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

O Gráfico 1 apresenta sete funcionários do sexo feminino e um do sexo masculino. Percebe-se que no Bazar Mil Coisas há predominância do sexo feminino.

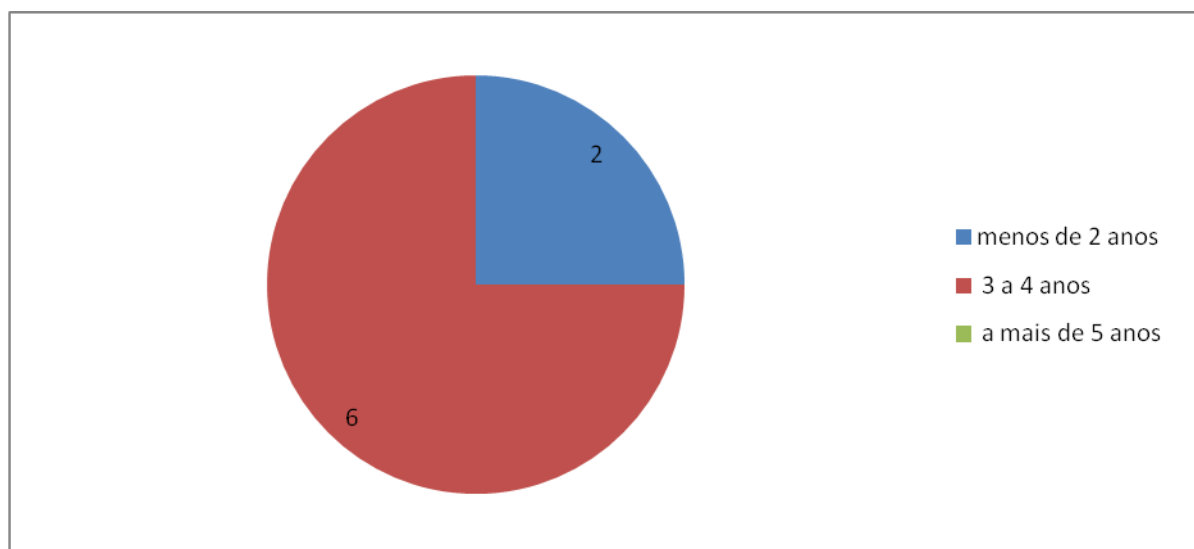
Gráfico 2 - Formação escolar



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

Ao analisar a formação escolar dos funcionários, percebemos que um possui o ensino médio incompleto, cinco possuem ensino médio completo e dois, superior incompleto, sendo possível inferir que tal característica pode facilitar o trabalho dos gestores.

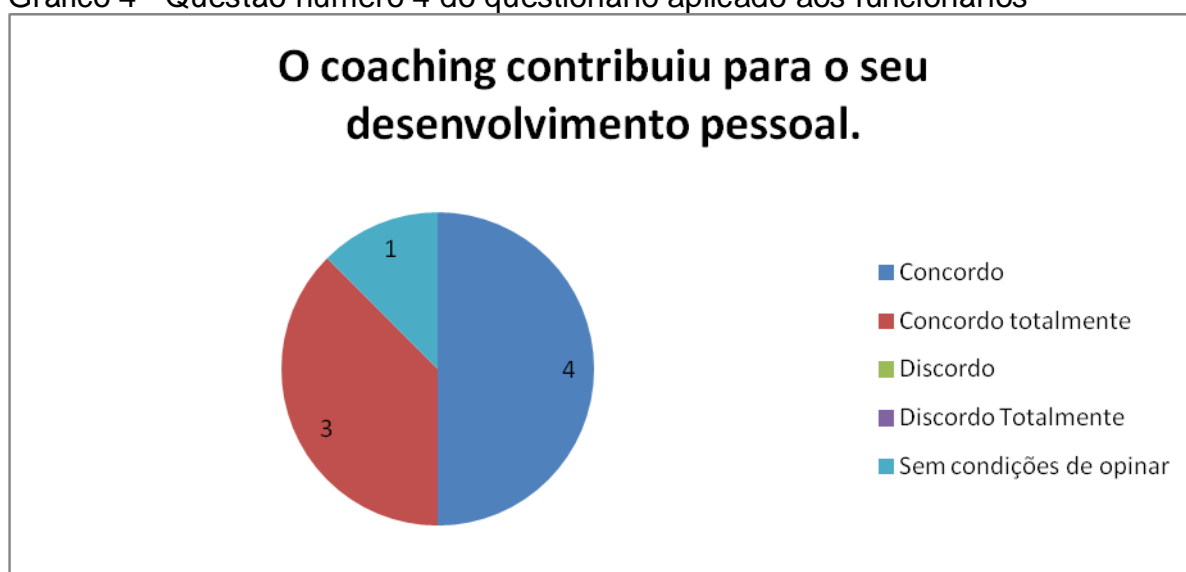
Gráfico 3 – Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

Com a demonstração deste gráfico percebemos que a maioria está entre 3 e 4 anos na empresa e dois trabalham a menos de 2 anos. Portanto, tal aspecto indica o favorecimento de um vínculo entre o público interno.

Gráfico 4 - Questão número 4 do questionário aplicado aos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).



O Gráfico 4 evidencia o quanto o *coaching* contribuiu ou não para o desenvolvimento pessoal de cada funcionário, considerando que três concordam totalmente, quatro concordam e um considerou estar sem condições de opinar. Embora um participante indique não conseguir se posicionar quanto ao fator deste gráfico, concluímos que após o treinamento, a maioria dos funcionários percebeu mudanças no desenvolvimento pessoal.

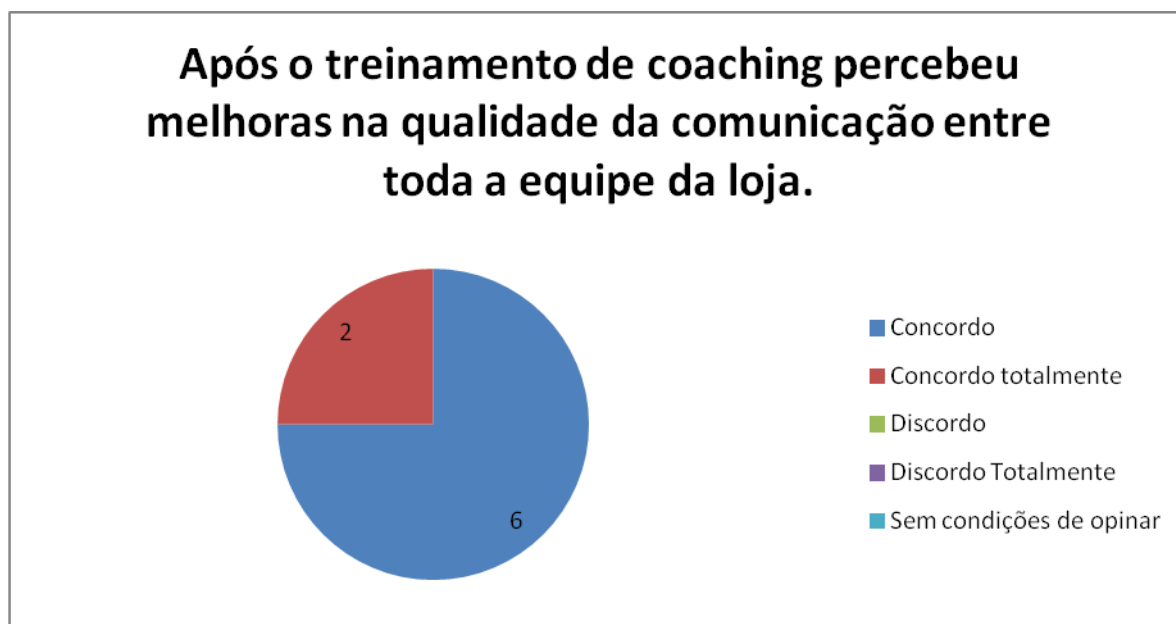
Gráfico 5 - Questão número 5 do questionário aplicado aos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

O desempenho profissional dos funcionários mudou para todos que participaram do processo, através do desenvolvimento de suas habilidades e conhecimento que favoreçam o trabalho. Enquanto que seis concordaram e para dois o resultado foi totalmente positivo.

Gráfico 6 - Questão número 6 do questionário aplicado aos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

Todos os funcionários que responderam o questionário perceberam mudanças na qualidade da comunicação entre toda a equipe da loja. Seis concordaram e dois concordaram totalmente. Pela análise, observamos que a comunicação melhorou após o processo realizado.

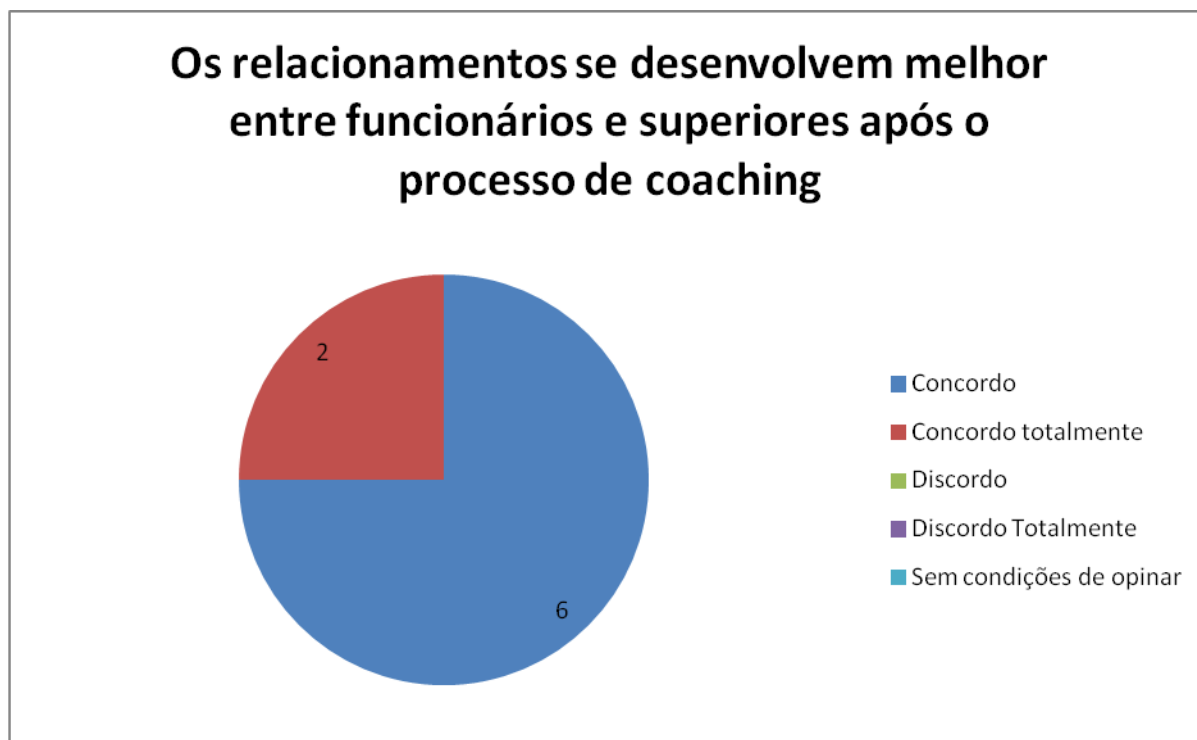
Gráfico 7 - Questão número 7 do questionário aplicado aos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

Verificamos neste gráfico, que todos os funcionários consideram eficazes as estratégias de comunicação utilizadas no Bazar Mil Coisas. Este é um ponto positivo para a loja, pois ajuda o funcionário a realizar suas atividades com excelência.

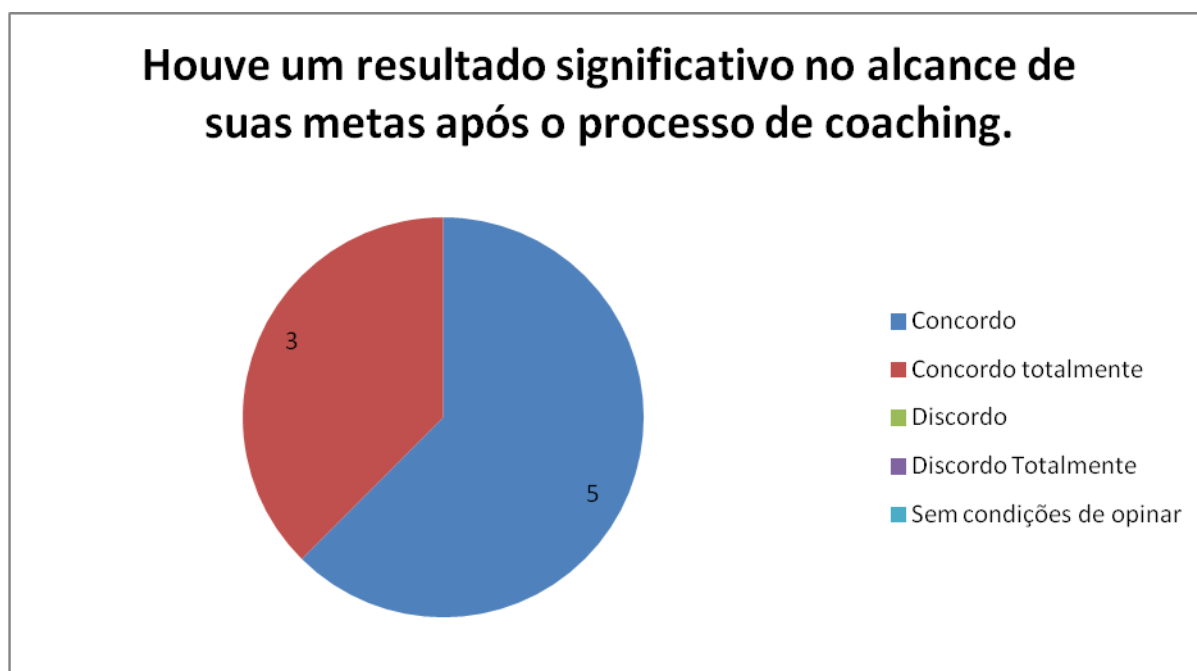
Gráfico 8 - Questão número 8 do questionário aplicado aos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

O Gráfico 8 mostra que o coaching contribuiu com a melhoria dos relacionamentos entre colegas e com superiores do Bazar Mil Coisas, fortalecendo as equipes de trabalho, gerando um clima harmonioso em busca dos mesmos objetivos.

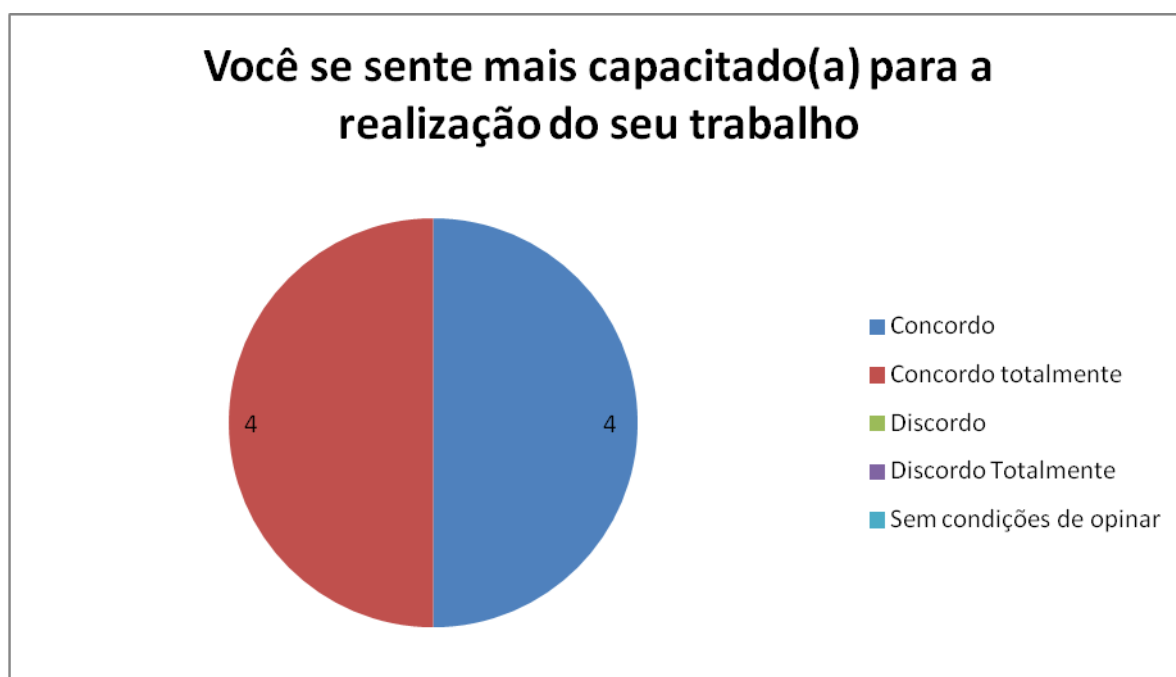
Gráfico 9 - Questão número 9 do questionário aplicado aos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

Conforme apresenta o gráfico, cinco funcionários concordaram com o alcance da suas metas após o processo de coaching e três concordaram totalmente com os resultados significativos ocorridos após o processo de *coaching*.

Gráfico 10 - Questão número 10 do questionário aplicado aos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

Esta questão do Gráfico 10 vem demonstrar que quatro dos funcionários se consideram mais capacitados para a realização dos trabalhos e os outros quatro concordam totalmente com a sua capacitação para a realização das atividades. É possível afirmar que todos os funcionários consideram-se mais capacitados para o desenvolvimento de suas atividades diárias.

Gráfico 11 - Questão número 11 do questionário aplicado aos funcionários



Fonte: Elaborado pela autora com base na pesquisa (2014).

A participação em um treinamento de *coaching* foi considerada válida por todos os participantes da pesquisa: três consideraram totalmente válido e cinco concordaram.

O Quadro 2, a seguir, se refere à síntese da resposta dos funcionários referente à última questão do questionário.

**Quadro 2 - Escreva no espaço ao lado quais os principais aspectos em que percebeu mudança após o processo de *coaching***

A - Na vida pessoal não tive mudanças, já na parte profissional tive muitas, tanto como pessoa e na equipe toda.
B - A comunicação entre os funcionários melhorou bastante. Pessoalmente, acho que tenho agora um jeito melhor de lidar com as diferenças das outras pessoas e de me comunicar.
C - Melhora na comunicação entre colegas e com superiores, gerando um ambiente de trabalho melhor. Com isso conseguimos melhores resultados em menos tempo. Acredito que tenha havido uma melhora na vida pessoal de cada um de nós participantes do processo.
D - Com este curso por minha parte melhorou, eu percebi que consigo atender e entender melhor o cliente, consegui, também, ter mais paciência comigo e com os clientes. Em termos da equipe da loja, também melhorou o convívio entre os colegas.
E - A comunicação ficou muito boa após o curso. Estamos cada vez mais unidos.
F - Mudou a amizade entre colegas. Tornamos uma equipe mais unida e capaz de fazer o melhor. Eu pude ver que o trabalho em equipe é melhor, pois um ajuda o outro e tornei-me uma pessoa mais capacitada e sincera.
G - Valores, eu aprendi muito no curso de coaching e na nossa equipe ficou muito bom valorizar os trabalhos ao ouvir as sugestões dos colegas.
H - Hoje ocupo o cargo de liderança que me foi confiado, tomo decisões com mais certeza. Em relação à equipe ficou mais unida, buscando sempre por um mesmo objetivo. A comunicação tornou-se um ponto forte.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

**Quadro 3 – Entrevista com gestor do Bazar Mil Coisas**

1- Quando e como surgiu a ideia de fazer um treinamento de <i>coaching</i> ?	A ideia surgiu no início de 2013 e veio da necessidade de unir melhor as equipes e também definir atribuições dentro da empresa.
2- Todos os profissionais que trabalham no Bazar Mil Coisas utilizam as ferramentas do	Alguns colaboradores, desde o primeiro encontro estão usando as ferramentas e melhorando o seu desempenho, porém não são todos que usam,

<i>coaching</i> ?	uma vez que algumas pessoas acharam que não era importante.
3- Em caso de situações conflituosas nos relacionamentos entre os funcionários, o líder utiliza as práticas de <i>coaching</i> ? Qual?	Eu, no papel de diretora, acabei delegando a parte de funcionários para a gerente, quando necessário uso muito a parte do OUVIR e pedir opiniões, do que pode melhorar para parecer ter vindo da pessoa.
4- De que forma você acredita que a prática do <i>coaching</i> pode auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de um líder?	O <i>coaching</i> fortaleceu a competência de cada líder dentro da empresa e trouxe para cada gerente o sentimento de sua importância para seu time. Elas se tornaram mais diretas ao se comunicarem e na resolução de conflitos.
5- O <i>coaching</i> pode contribuir no âmbito da comunicação para obter resultados satisfatórios quanto ao desempenho dos funcionários?	Sim. O coaching melhorou muito as formas de comunicação dentro da empresa, contribuiu para a comunicação se tornar mais direta e assertiva.
6- Quais ferramentas de <i>coaching</i> são utilizadas pelo gestor para envolver a equipe a gerar resultados satisfatórios?	A comunicação e o direcionamento e ainda a delegação são com certeza as ferramentas mais importantes de serem utilizadas.
7- Quais estratégias organizacionais do Bazar Mil Coisas podem favorecer a comunicação entre os funcionários?	São feitas reuniões entre os times mensalmente e também introduzimos conversas individuais quinzenalmente ou quando necessário.
8- Quais estratégias você considera eficazes para o desenvolvimento das competências de cada	Comunicar-se de forma clara, sempre fazendo com que a ideia pareça ter partido do funcionário, para que ele sinta mais alegria e prazer ao efetuar o trabalho que lhe foi confiado.

funcionário?	
9- Percebeu mudanças no desempenho dos funcionários após o treinamento de <i>coaching</i> ?	As mudanças dentro do nosso time foram muito grandes. A equipe está muito unida, motivada e feliz por fazer parte da empresa. Eu como proprietária estou mais tranquila, pois sei que meu time pensa do mesmo modo que eu.
10- Como você observa o <i>coaching</i> em relação ao desempenho do negócio, em se tratando de organizações com alto grau de competitividade no mercado?	Sabendo que o material humano, é o mais importante dentro da empresa, e sentindo a alegria deles ao executar suas tarefas, conseguimos atender melhor nossos clientes, pois passamos esta harmonia para os nossos clientes. Com isto, nos tornamos diferentes dos nossos concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

#### 4.1 Categorias de análise

Após a apresentação da síntese dos questionários, expõem-se o tratamento dos dados feitos por meio da análise de conteúdo, sendo apresentadas as categorias encontradas e ilustradas através de recortes das falas de alguns pesquisados (BARDIN, 2012).

As categorias analisadas e elencadas surgiram a partir dos dados qualitativos levantados no questionário, levando em conta o objetivo do estudo que é compreender o papel da comunicação e do *coaching* no desenvolvimento das competências dos funcionários da organização. As categorias deste estudo são a influência do *coaching* no desenvolvimento da comunicação e relacionamento interpessoal.



#### 4.1.1 A influência do *coaching* no desenvolvimento da comunicação

A primeira categoria tem o objetivo de analisar o entendimento sobre a comunicação no Bazar Mil Coisas, considerando a qualidade e as estratégias utilizadas, conforme apresentada pelos funcionários, com base na fundamentação teórica.

Com a avaliação dos questionários, nota-se que todos os funcionários perceberam mudanças na qualidade da comunicação entre toda a equipe da loja, considerando-a como uma das competências melhor desenvolvida após o processo de *coaching*. Tanto os dados quantitativos quanto o qualitativo, demonstraram que a comunicação apresentou melhora relevante após o processo.

Para o funcionário B: “A comunicação entre os funcionários melhorou bastante. Pessoalmente, acho que tenho agora um jeito melhor de lidar com as diferenças das outras pessoas e de me comunicar.” Neste sentido, faz-se relação com a teoria de Simões (2001), quando se refere à comunicação como um meio de influência de ideias e pensamentos entre as pessoas de uma organização, ou seja, o autor descreve a comunicação como sendo uma ferramenta utilizada para influenciar o receptor a pensar conforme os objetivos do emissor.

Segundo o funcionário C, “houve a melhora na comunicação entre colegas e com superiores, gerando um ambiente de trabalho melhor. Com isso conseguimos melhores resultados em menos tempo”.

Corroborando com o exposto acima, a entrevista realizada com a gestora da empresa apresenta pontos semelhantes, em relação ao processo de *coaching*. Após o treinamento, percebeu-se que melhorou muito as formas de comunicação dentro da empresa, tornando-a mais direta e assertiva.

Referente às estratégias de comunicação utilizadas pela empresa, foram consideradas eficazes tanto pelos funcionários como pela gestão, uma vez que são realizadas reuniões mensais ou quinzenais, conforme a necessidade, para avaliar os resultados, direcionando e delegando ações com o intuito de envolver a todos no processo da comunicação.

Quanto ao desenvolvimento das competências foi possível analisar que a comunicação tornou-se um ponto forte, citado na maioria dos questionários. O funcionário E afirma que “a comunicação ficou muito boa após o curso”, também, “[...] eu percebi que consigo atender e entender melhor o cliente. Consegui, também, ter mais paciência comigo e com os clientes”.

Para a diretora do Bazar Mil Coisas “as mudanças dentro do nosso time foram muito grandes. A equipe está muito unida, motivada e feliz de fazer parte da empresa. Eu como proprietária estou mais tranquila, pois sei que meu time pensa do mesmo modo que eu”.

Acrescenta ainda que “o *coaching* fortaleceu a competência de cada líder dentro da empresa e trouxe para cada gerente o sentimento de sua importância para seu time. Elas se tornaram mais diretas ao se comunicarem e na resolução de conflitos”.

Foi percebido claramente pela pesquisadora, numa breve observação durante as visitas na empresa, para levantamento dos dados, que a comunicação fluiu de forma eficaz. Isso se dá ao fato de que todos na organização conheciam o objetivo da visita, bem como o assunto em pauta.

Portanto, a comunicação tem papel essencial para as empresas, contribuindo para o desenvolvimento de pessoas e lideranças. Conforme Kunsch (2009), para que a comunicação atenda as necessidades de uma organização, é importante que todo o processo deva ser desenvolvido, primeiramente, no interior da empresa.

#### **4.1.2 Relacionamento interpessoal**

Esta categoria permite perceber que as práticas de *coaching* contribuíram para a melhoria dos relacionamentos dentro da empresa. De acordo com o que os funcionários escreveram sobre os aspectos nos quais perceberam mudança, foi possível identificar que houve uma melhora significativa nos relacionamentos dentro da organização, após a realização do treinamento em *coaching*, aproximando funcionários e superiores, como também facilitando o atendimento ao cliente.

Conforme o funcionário F “mudou a amizade entre colegas. Nos tornamos uma equipe mais unida e capaz de fazer o melhor. Eu pude ver que o trabalho em equipe é melhor, pois um ajuda o outro e tornei-me uma pessoa mais capacitada e sincera”.

Também, o funcionário D, afirma que “com esse curso por minha parte melhorou, eu percebi que consigo atender e entender melhor o cliente consegui, também, ter mais paciência comigo e com os clientes. Em termos da equipe da loja, também melhorou o convívio entre os colegas”. Uma equipe de trabalho unida desenvolve suas atividades com mais competência, eleva a motivação proporcionando o aumento das vendas.

O funcionário G destaca a palavra valores, colocando que o trabalho em equipe ficou melhor, pois passaram a valorizar o trabalho ouvindo sugestões dos colegas.

Contemplando a percepção dos funcionários, na entrevista com a diretora da empresa, em relação a uma das questões, ela expõe de forma satisfatória as mudanças ocorridas após o processo de coaching: “As mudanças dentro do nosso time foram muito grandes. A equipe está muito unida, motivada e feliz por fazer parte da empresa. Eu como proprietária estou mais tranquila, pois sei que meu time pensa do mesmo modo que eu”.

Em caso de conflitos nos relacionamentos, ela exerce bem papel de *coach*: “no papel de diretora, acabei delegando a parte de funcionários para a gerente, quando necessário uso muito parte do ouvir e pedir opiniões do que pode melhorar para parecer ter vindo da pessoa”.

Neste sentido, está de acordo com o pensamento de Di Stéfano (2005) quando se refere que as empresas necessitam de gestores que reconheçam o potencial de seus liderados, assumindo o papel de líder-*coach*, estipulando metas com o objetivo de explorar o potencial e obter a melhor performance.

Krausz (2007) acrescenta que o *coaching* favorece os relacionamentos cooperativos, a troca constante de conhecimentos, experiências, informações e *feedback* relevantes para a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal e

profissional dos membros da organização. No Bazar Mil Coisas os funcionários recebem *feedback*, pois de acordo com a diretora da loja “São feitas reuniões entre os times mensalmente e também introduzimos conversas individuais quinzenalmente ou quando necessário”.

Percebe-se que o funcionário é estimulado a refletir sobre o sentido do seu trabalho, compartilhar ideias e opiniões, analisar, comparar e assumir a responsabilidade por suas decisões.

Para tanto, conforme afirma Clutterbuck (2008, p. 1-2), “poucas pessoas numa organização trabalham sozinhas, as equipes servem de ponte entre os indivíduos e a organização, [...] o trabalho em equipe é responsável pela socialização do indivíduo”. Desta forma, percebe-se que quando os relacionamentos passam por mudanças significativas dentro de uma organização, as equipes têm melhor desempenho, tornando o trabalho produtivo e prazeroso.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho teve a finalidade de avaliar os benefícios do processo de *coaching* para o desenvolvimento das competências na organização. Para isso, o estudo iniciou com uma pesquisa bibliográfica, a fim de adquirir informações e conhecimento sobre o tema pesquisado. Optou-se na participação de treinamentos de *coaching* para aprofundar os conhecimentos e associar melhor a teoria à prática.

A partir dos resultados obtidos com a realização do estudo de caso no Bazar Mil Coisas, foi possível perceber as mudanças ocorridas na organização, atendendo aos demais objetivos deste trabalho. Foi realizada uma entrevista com a gestora da empresa e aplicado um questionário aos funcionários, sendo avaliados os dados coletados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2012). Assim, foi possível observar mudanças, sendo apresentado como ponto forte a comunicação e o relacionamento.

A comunicação é o grande diferencial de toda e qualquer organização, pois além de melhorar a capacitação dos profissionais, possibilita a captação de clientes e melhora a imagem, impactando nos resultados da empresa. Conforme visto pela pesquisa, os funcionários estão envolvidos com a organização, participam e ajudam nas decisões, estando alinhados aos propósitos da gestão.

O processo de *coaching* também contribuiu para o fortalecimento das equipes no Bazar Mil Coisas, tornando-as mais unidas. Também, melhorou o desempenho de

cada funcionário, auxiliando-os na forma de lidar com as diferenças, bem como os aproximando da gestão, proporcionando melhores resultados.

Apesar de alguns teóricos problematizarem o *coaching* (D'Abate, 2003; Whitmore, 2005, apud Ferreira, 2008), foi possível concluir, através da pesquisa, que o processo trouxe benefícios, pois ajudou a equipe do Bazar Mil Coisas a melhorar seu desempenho, por meio da comunicação e do relacionamento interpessoal.

Observa-se que a equipe do Bazar Mil Coisas ficou satisfeita com os resultados obtidos após o processo de *coaching*, por perceber mudanças relacionadas ao desenvolvimento de habilidades e competências pessoais e profissionais. Quanto à gestão, o *coaching* fortaleceu a competência de cada líder dentro da empresa, tornando a comunicação mais assertiva e direta na resolução de conflitos.

Quanto às práticas de *coaching* serem utilizadas pelo profissional de relações públicas, conclui-se serem importantes. Conforme abordado no embasamento teórico, assim como o *coaching*, as Relações Públicas também visa trabalhar a valorização do indivíduo, pois estando este satisfeito, obviamente a organização aumentará sua produtividade e, conseqüentemente, seus resultados.

Além disso, as relações públicas trabalham com a imagem, a comunicação e os relacionamentos da organização com seus públicos, entre outras atribuições. Entretanto, é necessário que o profissional esteja bem preparado para enfrentar os desafios de um cenário cada vez mais exigente.

Nesse aspecto é possível que o relações públicas com formação em *Coaching* faça com que os resultados almejados pela organização sejam alcançados mais rapidamente, otimizando o tempo investido na elaboração e execução de projetos.

É importante esclarecer que se trata de uma qualificação, de um aperfeiçoamento para melhorar a performance do profissional, podendo haver dificuldades de entendimento e de pôr em prática o desenvolvimento que o *coaching* oferece.

Analisando este contexto, é possível perceber que o que mais as organizações valorizam em um profissional é a sua capacidade para lidar com desafios e adversidades, bem como a forma como se adaptam às transformações do ambiente e a constante busca pelo aprendizado.

Estas organizações que valorizam tais características em seus funcionários mantêm equipes cada vez mais satisfeitas e empenhadas em atingir os resultados. Este aspecto foi evidenciado no Bazar Mil Coisas, após a realização da pesquisa, que será apresentada a organização para que possam avaliar e conhecer os resultados obtidos com a realização do processo de *coaching*.

Portanto, constata-se que tal estudo torna-se oportuno, pois o *coaching* além de ser um assunto inovador, é um processo que utiliza ferramentas visando estimular o autoconhecimento, auxiliando pessoas e profissionais a tornarem suas equipes e organizações vencedoras.

Por fim, cabe destacar a necessidade de novos estudos sobre a metodologia *coaching*, referenciando novas áreas, uma vez que neste enunciado foi dado enfoque à comunicação e o desenvolvimento das competências na organização, relacionando o processo à atividade de Relações Públicas.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 2001.

ARAÚJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

\_\_\_\_\_. **Construção de talentos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2012.

BUTAZZI, Marcela. **O bê-a-bá do Coaching de Vida** In: Percia, André; Sita, Maurício. Manual Completo de *Coaching* Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz**: Como orientar suas equipes para potencializar resultados. São Paulo: Editora Gente, 2008.

COSTA, Adriano Cezar R., **Coaching de Carreira**: uma ferramenta indispensável para o sucesso na vida profissional In: Percia, André; Sita, Maurício. Manual Completo de *Coaching* Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

\_\_\_\_\_. **Coaching de negócios**: uma tendência em evolução no mercado brasileiro. In: Percia, André; Sita, Maurício. Manual Completo de *Coaching*



Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e cultura organizacional**. 2ª ed. Ver. Atual, Brasília. Casa das Musas, 2012.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Eliana. **Coaching: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FERREIRA, Marcos Aurélio de A. **Coaching um estudo exploratório sobre a percepção dos envolvidos: organização, executivo e coaching**. São Paulo, 2008, f.4. Dissertação / Mestrado – Universidade de São Paulo, 2008.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Transmarketing: estratégias avançadas de Relações Públicas e Marketing no campo de marketing**. São Paulo: Sumus, 1999.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: visão 2000**. In KUNSCH, Margarida M. K., Obtendo resultados com Relações Públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOLDENBERG, Miríam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

KRAUSZ, ROSA R. **Coaching Executivo: A Conquista da Liderança** – São Paulo: Ed. Nobel, 2007.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 4 Ed. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e Relações Públicas**. 2ª Ed. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

LEME, Rogério. **Mas o que são competências**, In: \_\_\_\_\_. Aplicação prática por gestão de pessoas por competências. Rio de Janeiro. Qualitymark 2005.

MARQUES, José Roberto; Carli, Edson, **Coaching de Carreira: construindo profissionais de sucesso**. 1 ed. São Paulo. Editora: Ser Mais, 2012.

MARQUES, José Roberto; **Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2012.

MATTA, Vilela da. **Flamengo investe em coaching esportivo para alcançar melhores resultados.** Disponível em: <http://www.sbcoaching.com.br/blog/times-de-alto-desempenho/flamengo-investe-coaching-esportivo/>. Acesso em 16 de maio de 2014.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica:** projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ªed. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

PERCIA, André; SITA, Maurício. **Manual Completo de Coaching** – Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

RICCI, Renato, **O que é coaching: como ele pode transformar você?** São Paulo, Publicações 2006.

SIMÕES, R.P. **Relações Públicas:** função política. São Paulo: Summus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas e micropolítica.** São Paulo: Summus, 2001.

SOUZA, Flávio. **Coaching Executivo:** a arte de maximizar talentos e resultados organizacionais. In: Percia, André; Sita, Maurício. *Manual Completo de Coaching* Grandes especialistas apresentam estudos e métodos para a excelência na prática de suas técnicas. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

STUMPF, Ida R. C. - **Pesquisa Bibliográfica** In: DUARTE Jorge, Barros Antonio – Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2 ed. – 2 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação Organizacional:** gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

YIN, Robert K.; GRASSI, Daniel. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Entrevista Gestor

Este questionário faz parte do trabalho acadêmico para a conclusão do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, do Centro Universitário UNIVATES. O objetivo é analisar a influência da Comunicação e das práticas de *coaching* antes e após o treinamento realizado na organização.

- 1- Quando e como surgiu a ideia de fazer um treinamento de *coaching*?
- 2- Todos os profissionais que trabalham no Bazar Mil Coisas utilizam as ferramentas do *coaching*?
- 3- Em caso de situações conflituosas nos relacionamentos entre os funcionários, o líder utiliza as práticas de *coaching*? Qual?
- 4- De que forma você acredita que a prática do *coaching* pode auxiliar no desenvolvimento pessoal e profissional de um líder?
- 5- O *coaching* pode contribuir no âmbito da comunicação para obter resultados satisfatórios quanto ao desempenho dos funcionários?
- 6- Quais as ferramentas de *coaching* são utilizadas pelo gestor para envolver a equipe a gerar resultados satisfatórios?
- 7- Quais estratégias organizacionais do Bazar Mil Coisas podem favorecer a comunicação entre os funcionários?
- 8- Quais estratégias você considera eficazes para o desenvolvimento das competências de cada funcionário?
- 9- Percebeu mudanças no desempenho dos funcionários após o treinamento de *coaching*?
- 10- Como você observa o *coaching* em relação ao desempenho do negócio, em se tratando de organizações com alto grau de competitividade no mercado?

## APÊNDICE B – Questionário

Este é um trabalho acadêmico para a conclusão do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas, do Centro Universitário UNIVATES.

Este questionário pretende analisar a influência da Comunicação e das práticas de *coaching* antes e após o treinamento realizado na organização. Nas perguntas a seguir, assinale a alternativa que melhor representa sua opinião.

Seu anonimato será preservado e os dados aqui coletados, serão utilizados estritamente para a realização deste trabalho. Obrigada pela colaboração.

### Perfil profissional:

1- Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

2- Formação escolar:

( ) Ensino Médio Incompleto

( ) Ensino Médio Completo

( ) Superior Incompleto

( ) Superior Completo

3- Há quanto tempo você trabalha na empresa?

( ) menos de 2 anos ( ) 3 a 4 anos ( ) mais de 5 anos

Nas questões a seguir, assinale apenas uma das opções de resposta

		Concordo	Concordo totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Sem condições de opinar
4	O <i>coaching</i> contribuiu para o seu desenvolvimento pessoal.					
5	Desenvolveu suas habilidades e conhecimento para melhorar seu desempenho profissional.					

<b>6</b>	Após o treinamento de <i>coaching</i> percebeu melhoras na qualidade da comunicação entre toda a equipe da loja.					
<b>7</b>	As estratégias de comunicação utilizadas no Bazar Mil Coisas são eficazes.					
<b>8</b>	Os relacionamentos se desenvolvem melhor entre funcionários e superiores após o processo de <i>coaching</i> .					
<b>9</b>	Houve um resultado significativo no alcance de suas metas após o processo de <i>coaching</i> .					
<b>10</b>	Você se sente mais capacitado(a) para a realização do seu trabalho.					
<b>11</b>	Você considera válido participar de um treinamento de <i>coaching</i> .					
<b>12</b>	Escreva no espaço ao lado quais os principais aspectos que percebeu mudança após o processo de <i>coaching</i> .					

**APÊNDICE C – Carta de Anuência****CARTA DE ANUÊNCIA**

Solicitamos a autorização para a realização da pesquisa intitulada “**A influência da comunicação e do *coaching* no desenvolvimento das competências na organização**” a ser realizada na Empresa de Bazar Mil Coisas, pela aluna de graduação do curso de Comunicação Social, com Habilitação em Relações Públicas, Lisiane T. Costa da Silva, sob orientação da Professora Ms. Márcia Werner.

A pesquisa tem o seguinte objetivo:

- Compreender o papel da comunicação e do *coaching* no desenvolvimento das competências dos funcionários da organização.


Ciente dos objetivos, métodos e técnicas que serão usados nesta pesquisa, fica assegurado:

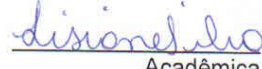
- 1) A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;
- 2) Que não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação nessa pesquisa.

Ao mesmo tempo, pedimos autorização para que o nome desta instituição possa constar no relatório final.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho desta Diretoria, agradecemos antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessária.

Lajeado, 10 de abril de 2014.

  
Prof.ª Ms. Márcia Werner  
Orientadora da Pesquisa

  
Acadêmica  
Lisiane T. Costa da Silva

Paulo Daniel Johann  
CNPJ 05.730.719/0001-09 - F. 072/0132460  
Av. Benjamin Constant, 1374  
Centro - CEP 95.900-000  
F. (51) 3709-0606 - Lajeado - RS



Diretoria da Organização onde será realizada a pesquisa

(CARIMBO)

## APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### **A influência da comunicação e de *coaching* no desenvolvimento das competências na organização um estudo de caso no BAZAR MIL COISAS**

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O documento abaixo contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos desenvolvendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas, se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará nenhum prejuízo.

O participante da pesquisa fica ciente:

- I) A pesquisa tem por objetivo compreender o papel da comunicação e do *coaching* no desenvolvimento das competências dos funcionários da organização.
- II) O(A) participante da pesquisa não é obrigado(a) a responder as perguntas contidas no instrumento de coleta de dados da pesquisa.
- III) O participante da pesquisa tem a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação.
- IV) O(A) participante não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Da mesma forma não haverá nenhuma despesa decorrente da participação nessa pesquisa.



- V) Os dados obtidos durante a pesquisa serão mantidos em sigilo pela pesquisadora, assegurando ao participante a privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa.

CONSENTIMENTO: Recebi claras explicações sobre o estudo, todas registradas neste formulário de consentimento. Os investigadores do estudo responderam e responderão, em qualquer etapa do estudo, a todas as minhas perguntas, até a minha completa satisfação. Portanto, estou de acordo em participar do estudo. Este Formulário de Consentimento Pré-Informado será assinado por mim e arquivado com a pesquisadora.

Nome do(a) participante: \_\_\_\_\_

ASSINATURA: \_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

#### DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL

Expliquei a natureza, objetivos, riscos e benefícios deste estudo. Coloquei-me à disposição para perguntas e as respondi em sua totalidade. O participante compreendeu minha explicação e aceitou, sem imposições, assinar este consentimento.

ASSINATURA DA PESQUISADORA RESPONSÁVEL

\_\_\_\_\_

Lajeado, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_